

Blanket til supplerende syn og skønsspørgsmål

1. Rettens sagsnummer	
Østre Landsrets sag B-3159-11	
2. Rettens navn	
Østre Landsret	
3. Rekvirent (og eventuel advokat)	
Rekvirent: (Oplys navn, adresse, telefonnummer og mailadresse) Domstolsstyrelsen Store Kongensgade 1-3 1264 København K.	Eventuel advokat: (Oplys navn, adresse, telefonnummer og mailadresse og journalnr.) Advokat Kasper Mortensen Vester Farimagsgade 23 1606 København K Telefon: 21 67 87 18 E-mail: kmo@kammeradvokaten.dk (J.nr. 7501978)
4. Modpart(er) (og eventuel advokat)	
Modpart: (Oplys navn, adresse, telefonnummer og mailadresse) Foreningen Gruppespørgsmål.nu Gruppespørgsmål.nu Vesterbrogade 32 1620 København V	Eventuel advokat: (Oplys navn, adresse, telefonnummer og mailadresse og journalnr.) Advokat Morten Samuelson Amaliegade 10 1256 København K Telefon: 40 15 17 63 E-mail: mos@mazanti.dk (Journal nr. 8-10113)
5. Flere modparter	
Modpart 3: n/a	Eventuel advokat: n/a
6. Adciterede parter (og eventuel advokat)	
Adciterede part 1. n/a	Eventuel advokat: n/a
7. Skønsmandens navn, adresse m.v.	
Skønsmand: (Oplys navn, adresse, telefonnummer og mailadresse) Klaus Kvorning Hansen E-mail: klaus.kvorning.hansen@mail.dk	

8. Supplerende spørgsmål fra rekvirenten

9. SPØRGSMÅL RELATERET TIL SCANNERNE

Skønsmanden har bl.a. ved besvarelsen af spørgsmål 2 behandlet forhold vedrørende scannerne, og skønsmanden har anført følgende i afsnit 2.1.2.1:

”Det gælder specifikt vedr. anskaffelse og test af såvel scannere som den tilhørende specialudviklede software, at opgaven efter mit skøn har været undervurderet. Det var meget tidligt i projektførløbet klart, at brugen og mængden af fuldmagter ville være kritisk, og det virker derfor ikke indlysende, hvorfor der først meget sent iværksættes test af udstyr og programmel (i august måned 2009).”

Herudover har skønsmanden anført følgende ved besvarelsen af spørgsmål K7.2:

”Det er uklart hvilke typer test, der er foretaget af det tekniske udstyr. Men ud fra det oplyste synes det ikke som, der er foretaget en tilstrækkeligt omfattende funktionel test af udstyret i realistiske brugssituationer og på et tilstrækkeligt tidligt tidspunkt i projektførløbet.”

Endvidere har skønsmanden anført følgende ved besvarelsen af spørgsmål K7.3:

”Det er min vurdering, at testen af scanningssoftwaren burde have været indrettet sådan samt afviklet så betids og med så stor omhu, at fejlene ville være blevet afsløret inden idriftsættelsen.”

Skønsmanden bedes lægge følgende forudsætninger til grund ved besvarelsen af nedenstående spørgsmål:

- At (9.1) testen af scannerne blev påbegyndt i maj 2009, og at der helt frem til umiddelbart før idriftsættelsen blev foretaget test af scannerne.
- At (9.2) testen af scannerne blev gennemført planmæssigt og med et tilfredsstillende resultat, og at scannerne på tidspunktet for idriftsættelsen ikke viste problemer.
- At (9.3) det efter idriftsættelsen af tinglysningsystemet viste sig, at der var problemer med selve scannersoftwarens, og at problemerne bestod i, at OCR-læsningen af de scannede fuldmagter ikke var tilstrækkelig præcis.
- At (9.4) de konstaterede fejl ved scannersoftwarens ikke var særlig omfattende, og at udbedring af fejlene krævede kun en mindre justering af scannersoftwarens.

Der henvises i øvrigt til dokumentgennemgangen, pkt. 11.3.2, hvor forløbet omkring udvikling og test af scannerudstyr er nærmere beskrevet.

Endvidere fremlægges som **Bilag G** faktura og timebeskrivelse fra Dansk Scanning A/S, der viser, at der i alt blev brugt 9,5 konsulenttimer på at rette de konstaterede fejl ved scannerne.

- 9.1** Skønsmanden bedes oplyse, om der på grundlag af de anførte forudsætninger (9.1) - (9.4) vedrørende test af scannerne og de konstaterede fejl er anledning for skønsmanden til at ændre eller uddybe besvarelsen af spørgsmål 2 samt spørgsmål K7.2 og K7.3.
- 9.2** Såfremt spørgsmål 9.1 besvares benægtende, bedes skønsmanden redegøre for hvilke andre konkrete tiltag, skønsmanden mener, Domstolsstyrelsen burde have iværksat for at imødegå risikoen for de problemer med scannersoftware, der er beskrevet i den ovenfor anførte forudsætning (9.4).

Svar på spørgsmål 9:

Ad 9.1:

Jeg finder ikke, at der er anledning til substantielt at ændre besvarelsen af de anførte spørgsmål, men jeg skal uddybe besvarelsen med følgende:

Det er korrekt, som det anføres, at der blev gennemført test af scannerne fra maj måned 2009, men en fuldstændig test blev først gennemført i august måned 2009, fordi den endelige udformning af fuldmagtsblanketten, og dermed også det afledte ændringsønske, først forelå på dette tidspunkt.

Det er med den supplerende oplysning i Bilag G dokumenteret, at den konstaterede fejl i scanner-softwaren tilsyneladende har været banal og let at rette, men det ændrer ikke ved, at den kunne have været opdaget ved en mere grundig test før implementering.

Mere generelt skal jeg anføre, at mit skøn forbundet med indscanningen af fuldmagter baserer sig på, at testen også burde have omfattet en funktionel test af realistiske brugssituationer og en belastningstest. Skønnet baserer sig således ikke alene på funktionsdygtigheden af udstyret og softwaren, som synes at have været testet og fundet i orden respektive rettet hurtigt, men langt mere væsentligt på, at testen ikke var således indrettet, at den også omfattede (simulerede) fejl i udfyldelsen af fuldmagtsblanketterne (skønsrapportens afsnit 3.19.2 og 3.20.2). Var en sådan test gennemført betids, ville den, er det fortsat mit skøn, have afsløret, hvordan det samlede indscanningssystem (inkl. OCR-læsning) fejltolerance ville kunne påvirke automatiseringsgraden i behandlingen af fuldmagtsblanketterne. Dette forudsætter naturligvis, at de (simulerede) fejl afspejler den forventede brugeradfærd, hvorfor en test, som anført flere steder i skønsrapporten, også burde have omfattet realistiske brugssituationer og dermed direkte involvering af en bred kreds af brugere.

Ad 9.2:

Hvis spørgsmål 9 isoleret set angår problemet med scannersoftware, er det min opfattelse, at en mere omfattende test (flere såkaldte test-cases) formentlig ville have afsløret fejlen.

Men det springende punkt i forhold til risikoelementet er som nævnt ikke den isolerede funktionsdygtighed af scanningsudstyret, men den fulde funktionalitet og den samlede proces hvad angår indscanning af fuldmagterne. Denne overvejelse fremgår bl.a. af skønsrapportens afsnit 3.21.2 (side 44):

"I det konkrete tilfælde er det derfor de indkøbte scannere (Fujitsu FI6670) og den software, CSC endte med at bringe i anvendelse [bilag C, side 154], der er afgørende for, om indscannings-løsningen kan anses for at have været velegnet. Fujitsu-scanneren er opgivet til at

kunne scanne 15.000 sider pr. døgn med en opløsning på 600 dpi [bilag S], og da softwaren siden idriftsættelsen er bragt til at virke efter hensigten, må jeg vurdere, at den samlede scannings-løsning af fuldmagter har vist sig at være velegnet til at indgå i det digitale tinglysningssystem.

Det er imidlertid vigtigt at understrege, at hele forløbet omkring anskaffelse, test og ibrugtagning af indscannings-løsningen – på trods af et passende valg af det rent tekniske element – efter mit skøn er en væsentlig årsag til den problematiske idriftsættelse af det digitale tinglysningssystem (jf. mine svar på spørgsmålene K7.1, K7.2 og K7.3)."

Og i anden række af skønsrapportens afsnit 3.19.2 (side 42):

"Derimod vil man normalt gennemføre en grundig test af udstyret i situationer, der simulerer den fremtidige brug af det. I det konkrete tilfælde ville det bestå i at belastningsteste udstyret i forhold til det estimerede antal scannede dokumenter pr. dag og ikke mindst teste det på et så bredt grundlag som muligt, hvad angår kvaliteten og ensartetheden af de relevante dokumenter.

Det fremgår imidlertid af sagens akter, at der udelukkende er foretaget test af et begrænset antal fuldmagter fra udvalgte aktører [bilag C, side 158, side 246]. Det må anses for at være en ufuldstændig test, da udfyldelse og udskrift af fuldmagtsformularen vil kunne ske hos mange forskellige aktører, og at grundlaget for indscanning følgelig ville være meget varieret."

10. SPØRGSMÅL RELATERET TIL INDDRAGELSE AF INTERESSETER

Skønsmanden har bl.a. ved besvarelsen af spørgsmål 2 behandlet forhold vedrørende inddragelse af interessenterne i udviklingen af den digitale tinglysning, og skønsmanden har anført følgende i afsnit pkt. 2.1.2.1:

"Det er desuden bemærkelsesværdigt, at testen af den standardiserede fuldmagtsformular som nævnt ikke omfatter en større og bredere sammensat brugergruppe, når det burde have været kendt, at praksis og rutine ville variere stærkt mellem de forskellige (potentielle) anvendere af fuldmagten. JF. svar og begrundelser i afsnit 3.18 – 3.22"

Herudover har skønsmanden anført følgende i afsnit 2.3.1:

"I anden række ville en tættere involvering af de kommende brugere af det digitale tinglysningssystem og Tinglysningsrettens samarbejdsparter have afdækket såvel potentielle problemer som mulige løsninger af dem."

Dette er yderligere uddybet i afsnit 2.3.1.2, hvor der bl.a. er anført følgende:

"En række af de problemer, der opstod i forlængelse af idriftsættelsen, var forårsaget af en adfærd hos brugerne og rettens samarbejdsparter, der ikke var forudset og dermed ikke taget højde for. En tættere og mere intensiv involvering af de forskellige

brugergrupper og parter undervejs i projektet kunne efter mit skøn have medvirket til at afdække, hvordan brugerne ville reagere og agere i forbindelse med implementeringen, og der ville kunne have været taget de nødvendige projektmæssige forholdsregler. Det gælder f.eks. helt konkrete forhold som

- brugen af fuldmagter og deres kvalitet.*
- brugen af den eksterne portal og dens brugervenlighed.*
- professionelle brugeres udvidede anvendelse af den eksterne brugerportal frem for egenudviklede system-til-system-løsninger.*
- den finansielle sektors forventninger med hensyn til konvertering af pantebreve.*

Var brugere og samarbejdsparterne blevet involveret i større udstrækning f.eks. i forbindelse med kravstillelse, design af løsninger, design af løsninger, risikovurderinger og test, er det således min vurdering, at flere af problemerne, der er nævnt i sagsøgers spørgsmål 1, ikke ville være opstået eller ikke ville have fået de store konsekvenser, de fik.”

Skønsmanden bedes lægge følgende forudsætninger til grund ved besvarelsen af nedenstående spørgsmål:

- *At (10.1) alle væsentlige brugere var repræsenteret i Tinglysningsudvalget og således havde indflydelse på forslaget til den fremtidige tinglysningsmodel, herunder ved udarbejdelsen af betænkninger om den digitale tinglysning.*
At (10.2) der i efteråret/vinteren 2005/2006 blev afholdt to møder med Advokatrådet, to møder med Dansk Ejendomsmæglerforening, to møder med landinspektørforeningerne, tre møder med Finans- og Realkreditrådet samt ét møde med interesserede offentlige myndigheder, hvor deltagerne fik mulighed for at fremkomme med ønsker og forslag til den fremtidige tinglysningsløsning.
- *At (10.3) udkast til kravspecifikation blev udarbejdet på baggrund af Tinglysningsudvalgets betænkninger og møderne, og at udkastet blev sendt i høring hos brugerne og eventuelle leverandører.*
- *At (10.4) bemærkninger, forslag og kommentarer fra brugerne blev indarbejdet i den endelige kravspecifikation, der dannede grundlag for udbudsforretningen over sommeren 2006*
- *At (10.5) der blev nedsat en følgegruppe, der skulle følge og bistå i forbindelse med tinglysningsprojektet, og at følgegruppen mødtes 3-4 gange årligt og drøftede fremdriften samt konkrete udfordringer, ligesom følgegruppen fik forevist skærmbilleder mv.*
- *At (10.6) følgegruppen havde repræsentation fra advokater, ejendomsmæglere, landinspektører, den finansielle sektor samt en række offentlige myndigheder.*

- *At (10.7)* følgegruppen drøftede en række praktiske problemer, der skulle afklares i forbindelse med idriftsættelsen, herunder konvertering af pantebreve.
 - *At (10.8)* der på baggrund af drøftelserne blev udarbejdet et ”Overgangsnotat”, hvor der blev søgt taget hånd om de praktiske udfordringer, f.eks. ved retningslinjer for konvertering af det store antal pantebreve, der kun skulle ske ved forudgående aftale med Tinglysningssretten.
 - *At (10.9)* der også blev nedsat en teknikgruppe, der mødtes månedligt og drøftede tekniske løsninger og udfordringer.
-
- *At (10.10)* teknikgruppen endte med at være et teknisk samarbejdsforum for den finansielle Sektor
 - *At (10.11)* der blev nedsat en OIO-arbejdsgruppe – med samme deltagerkreds som følgegruppen – hvor standardisering blev drøftet.
 - *At (10.12)* der i regi af teknikgruppen blev afholdt et par flerdages workshops, hvor Den Digitale Tingbog blev drøftet.
 - *At (10.13)* der i løbet af 2008 blev nedsat en pantebrevsfølgegruppe og en pantebrevsforberedelsesgruppe, der på skift mødtes ugentligt
 - *At (10.14)* pantebrevsgruppen havde repræsentation fra Finans- og Realkreditrådet samt enettet og Domstolsstyrelsen
 - *At (10.15)* pantebrevsgruppen i den sidste del af projektet nærmest fungerede som en egentlig styregruppe i forhold til systemløsningen, og at det var denne gruppe, der endeligt godkendte, at systemet blev sat i drift.
 - *At (10.16)* der i løbet af 2008 blev etableret et fysisk testcenter hos leverandøren CSC, hvor de brugere, der måtte være interesseret, kunne teste systemet.
 - *At (10.17)* testcenteret bestod, indtil systemet blev idriftsat, og at det i testcenteret var muligt at drøfte spørgsmål direkte med CSC og Devoteam.

- *At (10.18)* der i foråret 2009 blev udviklet en særlig ”sandkasseløsning” – en model af den endelig løsning – der blev lagt frit tilgængeligt på internettet, og hvor brugerne kunne øve sig i at benytte løsningen
- *At (10.19)* Domstolsstyrelsen direktør og projektlederen i perioden fra vinteren 2008/2009 til idriftsættelsen holdt møder med Advokatrådets og Dansk Ejendomsmæglerforenings repræsentanter i følgegruppen.
- *At (10.20)* den finansielle sektor i højere grad blev inddraget i udviklingen end de øvrige, fordi den finansielle sektor selv udviklede en systemløsning, og at den finansielle sektor er langt den største bruger af tinglysningen.
- *At (10.21)* de i 2015 anmeldte ca. 2 mio. dokumenter fordeler sig således:
 - 79,3 % fra penge- og realkreditinstitutter*
 - 7,2 % fra advokater*
 - 5,8 % fra stat og kommuner*
 - 2,4 % fra ejendomsmæglere*
 - 1,8 % fra finansieringsinstitutter*
 - 1,1 % fra landinspektører*
 - 0,3 % fra revisorer*
 - 1,5 % fra andre virksomheder*
 - 0,6 % fra borgere*
- *At (10.22)* testen af fuldmagtsordningen blev gennemført i august 2009, hvor de relevante formularer forelå i endelig form.
- *At (10.23)* testen blev gennemført med fuldmagter udfyldt af CSC, Devoteam, Danske Bank, Realkredit Danmark, BEC, BRF og e-nettet.
- *At (10.24)* finansinstitutionerne havde mulighed for at sende så mange fuldmagter, som de ville, og at der blev testet eksempler på fuldmagtformularer fra Unikt System Design A/S, der laver løsninger til advokater

10.1 Skønsmanden bedes oplyse, om der på grundlag af de ovenfor anførte forudsætninger (10.1) – (10.24) om inddragelse af interessenterne er anledning for skønsmanden til at ændre eller uddybe besvarelsen af spørgsmål 2.

10.2 Såfremt spørgsmål 10.1 besvares benægtende, bedes skønsmanden redegøre for, hvilke yderligere konkrete tiltag, som skønsmanden mener, Domstolsstyrelsens burde have iværksat i forhold til inddragelse af interessenter inden idriftsættelsen af den digitale tinglysning.

Svar på spørgsmål 10

Ad 10.1:

Det er korrekt, som de anførte forudsætninger illustrerer, at det digitale tinglysningssystem er udviklet

under meget bred inddragelse af interessenter, og at interessenterne har haft gode muligheder for at påvirke såvel krav som udvikling og test. Det er også anerkendt i skønsrapportens afsnit 3.1 om projektets organisering. Afgørende for mit skøn har imidlertid været det forhold, der bl.a. er omtalt i rapportens afsnit 2.3.1.2:

”Det bør i den forbindelse tilføjes, at det helt generelt er min vurdering, at projektet styringsmæssigt i overvejende grad har været orienteret mod udviklingen af den tekniske løsning, og at udfordringerne forbundet med omlagte og nye forretningsprocesser, nye organisatoriske forhold, nye kompetencer hos centrale medarbejdere, brugeradfærd (også blandt de professionelle aktører) og kompetenceniveauet blandt brugerne ikke har fået den opmærksomhed, som så betydende forhold almindeligvis vil få.”

Det skulle derfor have været præciseret i omtalen af interessentinvolveringen, at min vurdering er baseret på, at en styrket involvering af brugerne – især i testforløbet – i tide ville kunne have identificeret flere af de opståede udfordringer og vanskeligheder. Det dermed forbundne skøn baserer sig på – hvad der også burde have været anført med større vægt – at det viste sig, at brugeradfærden i bredeste forstand medvirkede til, at de i det citerede afsnit fremhævede forhold med negativ effekt på driftssituationen opstod.

Min besvarelse af spørgsmål 2 i skønsrapporten skal derfor suppleres med, at de repræsentanter for interessenterne, som rent faktisk blev involveret og kunne vinde betydelig indflydelse på projektet, ikke har haft tilstrækkelig indsigt i eller overblik over brugeradfærden til at kunne stille de rette krav eller oplyse om den forventede brugeradfærd.

Ad 10.2:

Det falder lidt uden for skønstemaerne, men man kunne i forlængelse af ovenstående stille spørgsmålet – hvad jeg ikke gør i skønsrapporten – om de udpegede og involverede repræsentanter for interessenterne har været motiverede for at tage et egentligt medansvar for funktionsdygtigheden af den idriftsatte løsning i bredeste og ikke-teknisk forstand.

En række af de i rapportens afsnit 2.3.1.2 nævnte forhold har i vid udstrækning at gøre med interessenternes og brugernes adfærd, sådan som den udfoldede sig efter idriftsættelsen, og har altså ikke at gøre med den systemmæssige implementering af bekendtgørelsens krav. Interessenterne ville i hvert fald i teorien kunne have medvirket til, at (dele af) den for funktionsdueligheden problematiske adfærd var blevet korrigeret eller varslet på et tidligere tidspunkt, og det er et åbent spørgsmål, om det, også efter sædvane i projekter, skal påhvile et projekts ledelse at sikre, at interessenter medvirker på sådan vis.

Sagt på en anden måde, så er det ikke givet, at Domstolsstyrelsen ville kunne have tilrettelagt interessentinvolveringen sådan, at den nødvendige information var blevet skabt og tilflydt projektet.

Dette ændrer imidlertid ikke ved, at jeg, ud fra det forelagte materiale (jf. svaret på spørgsmål 11 nedenfor), ikke kan se, at der samlet set har været tilstrækkeligt – om noget – fokus på slutbrugeres adfærd. Det kunne f.eks. være sket i form af testcases baseret på ujhulpen udfyldelse af fuldmagtsformularen og indgåelse af en aftale om omfanget af pantebrevskonvertering.

11. SPØRGSMÅL RELATERET TIL RISIKOSTYRING

Skønsmanden har bl.a. ved besvarelsen af spørgsmål K2.3 behandlet spørgsmål om, hvorvidt risici ved projektet blev undervurderet eller fejlvurderet i forbindelse med de risikoanalyser, der blev udarbejdet. Skønsmanden har bl.a. anført følgende i afsnit 3.5.1:

”Det er min vurdering, at der er overset og undervurderet væsentlige risici. Det fremgår af, at projektet i forbindelse med idriftsættelsen blev ramt af uforudsete eller ikke tilstrækkeligt risikovurderede problemer vedr. især behandlingen af fuldmagter, presset på hotline, ressourcekrævende manuelle kontroller og konvertering af pantebreve.”

Som begrundelse for denne vurdering har skønsmanden i afsnit 3.5.2 anført følgende:

”Der foreligger i materialet, der er stillet til rådighed for skønsmanden, ikke selvstændige revisioner af projektets risikoanalyse senere end juni 2007, men der henvises i sagsørgtes dokumentgennemgang [bilag C] til risikovurderinger foretaget i forbindelse med fremlæggelsen af aktstykker for Finansudvalget

Det er dokumenteret i disse aktstykker, at der på de pågældende tidspunkter er blevet foretaget en aktuel vurdering af projektets risikoprofil, og at den hver gang fastholdes til en værdi af 4, efter at Domstolsstyrelsen i november 2007 har ’revurderet projektets overordnede risikovurdering’ og har ændret den fra 3 til 4 [bilag A, side 30; bilag C pkt. 8.3.4; bilag Y, aktstykke 37, side 3].

Revurderingen forholder sig i samtlige risikoanalyser og alle aktstykker til de temaer og den standard, der er benyttet i den første risikoanalyse, og den omfatter stort set udelukkende de samme risikoelementer under temaerne som oprindeligt identificeret. (...)

Det er i den forbindelse mere konkret mit skøn, at den foretagne risikoanalyse har forsømt i tilstrækkelig grad at inddrage de kommende brugere (professionelle såvel som private) som interessenter med en væsentlig indflydelse på risikobilledet.”

Skønsmanden bedes lægge følgende forudsætninger til grund ved besvarelsen af nedenstående spørgsmål:

- At (11.1) der oprindeligt i foråret blev udarbejdet en overordnet risikoanalyse for det samlede projekt, og at dette skete i forbindelse med Domstolsstyrelsens ansøgning til Finansudvalget om bevilling til projektet.
- At (11.2) denne risikoanalyse blev erstattet af en egentlig – og langt mere detaljeret – risikolog ved projektets start, og at risikologen blev ført og vedligeholdt løbende gennem hele projektet.
- At (11.3) risikologen, der blev ført af konsulentfirmaet Devoteam, blev gennemgået og drøftet på de ugentlige projektmøder (mandag) samt på møderne i projektets styregruppe

- *At (11.4)* det fremgik af risikologgen, hvilke risici, der aktuelt var lokaliseret, hvad konsekvensen var, samt hvad der kunne og skulle gøres for at imødegå dem, og at de enkelte risici fremstod med farverne rød, gul og grøn på grundlag af et pointsystem.
 - *At (11.5)* den oprindelige risikoanalyser konklusioner blev omsat til en skematisk risikoprofil - efter Finansministeriets retningslinjer herfor - i forbindelse med Domstolsstyrelsens ansøgning til Finansudvalget
 - *At (11.6)* det er denne risikoprofil, der fremgår dels af ansøgningen til Finansudvalget, dels af de efterfølgende halvårslige redegørelser for projektets fremdrift.
 - *At (11.7)* risikoprofilen havde til formål at danne grundlag for afrapportering til Finansudvalget, og at risikoprofilen derfor ikke var en del af den løbende risikohåndtering i tinglysningsprojektet
 - *At (11.8)* risikoprofilen alene indeholder nogle overordnede forhold samt nogle konkrete bemærkninger til de enkelte forhold.
 - *At (11.9)* risikoprofilen løbende blev tilrettet på grundlag af den aktuelle risikolog.
 - *At (11.10)* der ofte ikke vil ske store ændringer i den overordnede risikoprofil, selv om de enkelte punkter i risikologgen løbende håndteres, og at det skyldes, at risici, som blev håndteret, ofte blev ”erstattet” af nye risici, og dermed er det samlede risikobillede uændret
 - *At (11.11)* ændringerne skal læses ud af de til risikoprofilen knyttede bemærkninger.
- 11.1** Skønsmanden bedes oplyse, om den i de ovenstående forudsætninger (11.1) – (11.11) beskrevne fremgangsmåde for risikohåndtering, hvor risikologgen udgør det løbende arbejdsredskab, er sædvanlig for udvikling af IT-systemer med en størrelse og kompleksitet, svarende til det digitale tinglysningsystem
- 11.2** Skønsmanden bedes oplyse, om der på grundlag af de ovenfor anførte forudsætninger (11.1) – (11.11) om risikoanalyserne er anledning for skønsmanden til at ændre besvarelsen af spørgsmål K2.3.
- 11.3** Såfremt spørgsmål 11.1 besvares benægtende, bedes skønsmanden redegøre for, hvordan Domstolsstyrelsen i stedet burde have tilrettelagt og gennemført risikohåndteringen.

Svar på spørgsmål 11

Ad 11.1:

Som bl.a. anført i skønsrapportens afsnit 3.4.2.1 og i note 18 på side 24 vurderes den beskrevne fremgangsmåde som helt sædvanemæssig, og hovedparten af forudsætningerne (11.1) - (11.11) indgik i denne vurdering.

Det skal dog specielt bemærkes, at antagelsen (11.10), at den overordnede risikoprofil ikke vil ændre sig under et projektførløb, fordi summen af risici så at sige er konstant, ikke forekommer velbegrunderet. Rent faktisk blev risikoprofilen justeret undervejs i projektet, og det vil være ofte forekommende og

oven i købet ønskværdigt, at den samlede risiko reduceres i løbet af et projekt, i takt med at den løbende risikohåndtering (som udtrykt i risikologgen) også håndterer de risici, risikoanalysen adresserer. Så at projektet ud fra risikoprofilen stadig var et højrisiko-projekt ved implementeringen, er hverken givet eller hensigtsmæssigt.

Til forudsætningerne (11.6) – (11.8) skal bemærkes, at det efter min mening ikke er i overensstemmelse med god praksis, hvis ikke risikoprofilen afspejler, hvordan det forholder sig ifølge den løbende risikohåndtering (og omvendt). Jf. min bemærkning i skønsrapporten afsnit 3.4.2.1 side 24-25:

”Risikologgen for det digitale tinglysningssystem omfatter en sædvanemæssig beregning af de individuelle risici, hvor risikotallet beregnes som et produkt af sandsynlighed for risikoens realisering og dens effekt eller konsekvens, ligesom der i analysens bemærkninger er anført forslag til tiltag, der vil kunne imødegå eller minimere de pågældende risici.

Det er i den forbindelse bemærkelsesværdigt, at projektets risikolog [bilag L] ikke knytter an til struktur og temaer i risikoanalysen, hvorfor der er en øget sandsynlighed for, at den løbende risikohåndtering i projektet, som udtrykkes i loggen, ikke adresserer alle risikoanalysens elementer, og omvendt at den løbende ajourføring af risikologgen ikke umiddelbart inspirerer til en revision af vurderingen af risikoanalysens temaer.

Det skal også understreges, at det, at der føres en risikolog som et led i projektstyringen, ikke kompenserer for en manglende vedligeholdelse af eller opfølgning på den risikoanalyse, der antages at være spurgt til i spørgsmålene relateret til risikoanalysen.”

Ad 11.2:

Jeg finder ikke, at de anførte forudsætninger giver anledning til at ændre substantielt i min besvarelse af spørgsmål K2.3.

Besvarelsen hviler bl.a. på, at de overordnede risikoområder, der viste sig at indeholde problemer i forbindelse med idriftsættelsen og i den første tid derefter, var udpeget i risikoanalysen, og at de forhold, der rent faktisk kom til at volde problemer, på ingen måde er usædvanlige eller usandsynlige. Det er eksempelvis almindeligt, at krav til korrektheden af brugeradfærd eller brugerinput i forbindelse med omlægning af forretningsprocesser vil præge såvel risikohåndtering som projektplanlægning i større udstrækning, end det efter det oplyste skete i det digitale tinglysningssystem.

Dette adresseres bl.a. i skønsrapportens afsnit 3.5.2 på side 26-27:

”Det er i den forbindelse mere konkret mit skøn, at den foretagne risikoanalyse har forsømt i tilstrækkelig grad at inddrage de kommende brugere (professionelle såvel som private) som interessenter med en væsentlig indflydelse på risikobilledet.

Det underbygges af, at de eksterne interessenter i risikoanalysen primært er behandlet i relation til den tekniske løsning (det tekniske tema i risikoanalysen), og f.eks. er indførelse af en fuldmagtsordning anført som et risikominimerende tiltag, uden at det er vurderet, om dette tiltag i sig selv udgør en risiko, når det overordnede mål er en fuld digitalisering af tinglysningen.

Heraf følger også, at de eksterne interessenter og brugerrepræsentanterne primært er søgt involveret i styringen af projektet og ikke som kravstillere hhv. testere af de indførte løsninger.

Derfor er det heller ikke i tilstrækkelig grad blevet afdækket, hvordan f.eks. advokater og kreditforeninger havde tænkt sig at agere i forbindelse med det digitale tinglysningssystem

lancering. I dette forhold indgår også en relativt sen erkendelse af konsekvenserne af, at en række professionelle brugergrupper ikke udvikler egne system-til-system-løsninger. Som anført i svaret ovenfor er det ganske almindeligt i forbindelse med større og komplekse it-projekter, at risici fejlbedømmes, og at der sker ændringer i projektets forudsætninger og betingelser, som ikke kunne forudses. Men det er, selv med dette forbehold, min vurdering, at der for det digitale tinglysningsystem bl.a. på de nævnte områder faktisk kunne have været foretaget en mere dækkende vurdering af risici og dermed også have været iværksat flere afbødende foranstaltninger.

Det begrundes bl.a. i, at de pågældende risikoområder var udpeget i den overordnede risikoanalyse, og at de nødvendige oplysninger kunne indhentes enten fra de repræsentanter for interessenterne, der var involveret i styringen af det digitale tinglysningsystem, eller ved relativt enkle brugerundersøgelser.”

Jeg vil dog i forlængelse af min besvarelse af spørgsmål 10.2 ovenfor tilføje, at det er et relevant og berettiget spørgsmål, om Domstolsstyrelsen og projektledelsen under de givne omstændigheder, selv med en forstærket indsats over for interessenterne, ville kunne have fået den nødvendige information om brugeradfærden og interessenternes udnyttelse af den elektroniske tinglysning.

Det skal derfor understreges, at jeg i mit skøn anerkender, at det digitale tinglysningsystem var et stort projekt med mange interessenter og en høj kompleksitet, hvorfor en fuldstændig afdækning og imødegåelse af samtlige risici efter al erfaring må anses for at være uopnåelig. Dette synspunkt er f.eks. udtrykt i skønsrapportens afsnit 3.5.1, side 25:

Det er ganske vist ikke usædvanligt, at der i projekter af en størrelse og kompleksitet som det digitale tinglysningsystem overses risici, eller at de undervurderes, men det er ikke desto mindre min vurdering, at projektet i forhold til risikoanalyserne ligger noget uden for, hvad der er normalt forekommende med hensyn til risikoanalyseres fuldstændighed og kvalitet.

Efter min vurdering og ud fra det foreliggende står det imidlertid fast, uafhængigt af sandsynligheden for at afbødende tiltag havde medført det ønskede resultat, at der ikke er taget tilstrækkeligt hensyn til de risici, der var forbundet med den organisatoriske og procesmæssige implementering af elektronisk tinglysning.

Ad 11.3:

Med det forbehold, at aktiviteter rettet mod interessenterne kan have været gennemført, uden at det fremgår af det forelagte materiale, så kunne Domstolsstyrelsen i risikohåndteringen med fordel have styrket involveringen af de egentlige slutbrugere. Dels for at afdække risici forbundet med, at det digitale tinglysningsystem grundlæggende forudsatte væsentlige ændringer og en høj grad af præcision i brugernes adfærd, dels for at minimere og afbøde de pågældende risici gennem f.eks. uddannelse og generel oplysning.

Det fremgår af afrapporteringen til Finansudvalget (skønsrapportens bilag Y), at de to risikoområder Organisation og Interessenter primært er vurderet i forhold til den del af projektforsøget, hvor systemløsningen udvikles, og at den vurderede risiko først og fremmest angår en eventuel forlængelse eller fordyrelse af projektet. Risikovurderingen af forhold med indflydelse på den fremtidige drift – og herunder hjemtagelse af de forudsatte gevinster – kunne på dette niveau med fordel have været vægтет højere.

Den operationelle risikostyring, som dokumenteret i risikologgen (eksempel fra 4. september 2009 findes i rapportens bilag L), omfatter området Drift. Det demonstrerer, at projektledelsen, helt i overensstemmelse med god skik, har haft fokus på risici i driftsfasen, men det har ikke i tilstrækkelig grad afspejlet sig i tiltag rettet mod de forhold, der viste sig at få negative konsekvenser for driftssituationen de første måneder efter idriftsættelsen.

En kraftigere kobling af risikoanalysen og den operationelle risikostyring ville efter min vurdering, som det også er anført i skønsrapporten, have kunnet medvirke til en mere dækkende risikoanalyse og risikostyring; bl.a. ved at have inspireret til, at den operationelle risikostyring inkluderede flere af de forhold, der ville præge driftsfasen.

9. Supplerende spørgsmål fra modpart 1

Spørgsmål fra modpart 1 skal anføres fortløbende og være litereret således SS IA, SS IB, SS IC osv. Skønsmandens svar skal anføres under hvert enkelt spørgsmål.

Spørgsmål SS IA:

Svar på spørgsmål SS IA:

10. Supplerende spørgsmål fra modpart 2

Spørgsmål fra modpart 2 skal anføres fortløbende og være litereret således SS IIA, SS IIB, SS IIC osv. Skønsmandens svar skal anføres under hvert enkelt spørgsmål.

Spørgsmål SS IIA:

Svar på spørgsmål SS IIA:

11. Supplerende spørgsmål fra andre modparter

Spørgsmål fra f.eks. modpart 3 skal anføres fortløbende og være litereret således SS IIIA, SS IIIB, SS IIIC osv. Skønsmandens svar skal anføres under hvert enkelt spørgsmål.

12. Supplerende spørgsmål fra adciterede part 1

Spørgsmål fra den adciterede part 1 skal anføres fortløbende og være litereret således SS Adc. IA, SS Adc. IB, SS Adc. IC osv.. Skønsmandens svar skal anføres under hvert enkelt spørgsmål.

Spørgsmål SS Adc. IA:

Svar på spørgsmål SS Adc. IA:

13. Supplerende spørgsmål fra adciterede part 2

Spørgsmål fra den adciterede part 2 skal anføres fortløbende og være litereret således SS Adc. IIA, SS Adc. IIB, SS Adc. IIC osv. Skønsmandens svar skal anføres under hvert enkelt spørgsmål.

Spørgsmål SS Adc. IIA:

Svar på spørgsmål SS Adc. IIA:

14. Supplerende spørgsmål fra andre adciterede parter

Spørgsmål fra f.eks. den adciterede part 3 skal anføres fortløbende og være litereret således SS Adc. SS IIIA, Adc. IIIB, SS Adc. IIIC osv. Skønsmandens svar skal anføres under hvert enkelt spørgsmål.

15. Honorar m.v. til skønsmanden

15.1. For besvarelse af ovennævnte spørgsmål ønskes et samlet honorar m.v. på 40.500,00 kr. (inkl. moms), hvilket beløb er opgjort således:
(specifikation af honorar, udlæg m.v.)

15.2. Det samlede honorar inkl. moms kan opledes således:

Besvarelse af rekvirentens spørgsmål 40.500,00 kr. (27 timer a 1.500,00 kr.)

Besvarelse af modpart 1 spørgsmål _____ kr.

Besvarelse af modpart 2 spørgsmål _____ kr.

Besvarelse af den adciterede part 1 spørgsmål _____ kr.

Besvarelse af den adciterede part 2 spørgsmål _____ kr.

Det bemærkes, at der er omkostninger, som er fordelt ligeligt på (nogle af) parterne i alt _____kr. under henvisning til spørgsmål nr. _____. Baggrunden herfor er og udgiften er fordelt på følgende parter:

15. a. Honorar m.v., hvis flere skøns mænd

16. Dato for erklæring og navn på skønsmanden

6.8.2017 Klaus Kvorning Hansen

16.a. Dato for erklæring og navn, hvis flere skøns mænd**17. Eventuelle bilag**

Bilag G: faktura og timebeskrivelse fra Dansk Scanning A/S

18. Oversigt over materiale

- 1.
- 2.
- 3.